

# ارزیابی سطح تعالی سازمانی با استفاده از مدل EFQM: مطالعه موردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

الهه حسن زاده دیزجی \*

کارشناس ارشد،

کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران

نرگس نشاط<sup>۲</sup>

دانشیار،

سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران

فریدون آزاده<sup>۳</sup>

استادیار و مدیر،

گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشکده پیراپزشکی

دانشگاه علوم پزشکی تهران

دریافت: ۱۳۹۰/۰۸/۳۰ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۲۶

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا (چاپی) ۲۲۲۳-۲۲۵۱  
شاپا (الکترونیکی) ۸۲۳۱-۲۲۵۱  
نمایه در SCOPUS، LISA و ISC  
http://jipm.irandoc.ac.ir  
دوره ۲۸ | شماره ۲ | صص ۴۷۹-۴۹۶  
زمستان ۱۳۹۱

نوع مقاله: پژوهشی

۱. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت  
European foundation for quality  
management (EFQM)  
\*adis6662004@yahoo.com  
2. narges\_neshat@yahoo.com  
3. azadetafreshi@yahoo.com

**چکیده:** مدل تعالی EFQM به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها، نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد. بدین لحاظ، هدف پژوهش حاضر تعیین سطح تعالی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران بر اساس مدل تعالی EFQM است. این مطالعه توصیفی به صورت مقطعی در سال ۱۳۸۹ انجام شد. تمامی مدیران رده میانی و رده بالای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد ۹۰ سؤالی متناسب‌سازی شده با شرایط کتابخانه ملی است. یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین امتیاز خودارزیابی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی در بعد رهبری، ۵۶ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز؛ در بعد خط‌مشی و راهبرد، ۳۴ از مجموع ۸۰ امتیاز؛ در بعد کارکنان، ۵۲ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بعد شراکت‌ها و منابع، ۶۲ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بعد فرآیندها، ۴۱ از مجموع ۱۴۰ امتیاز؛ در بعد نتایج کاربر/مشرتی، ۸۰ از مجموع ۲۰۰ امتیاز؛ در بعد نتایج کارکنان، ۴۰ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بعد نتایج جامعه، ۳۱ از مجموع ۶۰ امتیاز؛ و در بعد نتایج کلیدی عملکرد، ۹۶ از مجموع ۱۵۰ امتیاز بود. با توجه به سرجمع امتیازهای داده شده به ۹ معیار اصلی مدل تعالی، امتیاز سازمان اسناد و کتابخانه ملی ۴۹۲ از ۱۰۰۰ امتیاز به دست آمد. در میان تمام معیارهای مدل، معیار شراکت‌ها و منابع، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است که این خود نشان‌دهنده مدیریت مناسب بر منابع خارجی و داخلی کلیدی سازمان است. همچنین، معیار فرآیندها کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است، بر این اساس سازمان، باید تدابیر مناسبی به منظور بهبود فرآیندها جهت جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای کاربران و سایر ذی‌نفعان خود بیاندیشد. به علاوه، یافته‌ها نشان داد که مدل تعالی سازمانی EFQM مدل مناسبی برای خودارزیابی کتابخانه‌ها و تشخیص نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود آنها به شمار می‌رود.

**کلیدواژه‌ها:** ای.اف.کیو.ام، خودارزیابی، تعالی سازمانی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

## ۱. مقدمه

تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و اقتصادی در آستانه قرن بیست و یکم، تغییر نقش دولت‌ها از تصدی‌گری مستقیم به نقش‌های هدایتی و ارشادی، ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری، و وضع قوانین سخت‌گیرانه بر علیه انحصارطلبی‌ها و فعالیت‌های ضد رقابتی، از عوامل اصلی در تلاش سازمان‌ها برای حفظ برتری و حضور موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی است (رحمتی ۱۳۸۶).

از آنجا که امروزه سازمان‌ها یا فاقد نظام ارزیابی هستند یا در صورت دارا بودن، برخی معیارهای سطحی و برخی معیارهای اداری و سنتی را مورد استفاده قرار می‌دهند که متناسب با دنیای رقابتی حاضر نیست، آشنایی و درک صحیح از مدل‌های تعالی سازمانی و اهداف، نقش‌ها، و کارکردهای آنها می‌تواند منجر به استفاده و جایگزین نمودن آنها با نظام‌های ارزیابی شود که به‌طور سنتی مورد استفاده قرار می‌گرفته است (مشهدی تفرشی ۱۳۸۶).

امروزه بیشتر کشورهای دنیا، با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها در تعالی و رشد و ثروت‌آفرینی شده است. جایزه دمی‌نگ<sup>۱</sup> در ژاپن، جایزه بالدريج در ایالات متحده آمریکا<sup>۲</sup>، و جایزه اروپایی کیفیت<sup>۳</sup> که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM شهرت یافته است، در سه قطب اقتصادی بزرگ سده اخیر اصلی‌ترین نمونه این جوایز هستند (نجمی و حسینی ۱۳۸۷).

در این میان، مدل تعالی EFQM منافع قابل توجهی از قبیل تعیین نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود، ایجاد زبانی مشترک و چارچوبی مفهومی در شیوه مدیریت، آموزش مفاهیم اصلی تعالی و چگونگی ارتباط این مفاهیم با مسئولیت‌ها، درگیر کردن کارکنان در فرآیند بهبود در تمامی سطوح و تمام واحدها، ارزیابی سازمان به‌شیوه‌ای هماهنگ و منسجم در سطح خرد و کلان، شناسایی و اشاعه تجربیات مفید در سازمان، مقایسه سازمان مورد نظر با دیگر سازمان‌ها (با زمینه‌ای مشابه یا متفاوت) با استفاده از مجموعه‌ای از معیارهای فراگیر، هماهنگ و یکپارچه کردن اقدامات خودجوش برای بهبود عملیات روزمره سازمان را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است (نجمی و حسینی ۱۳۸۷).

نه معیار ارزیابی در EFQM هسته و قلب مدل را تشکیل می‌دهد. این معیارها به دو دسته توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به

1. Deming prize  
2. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)  
3. European Quality Award (EQA)

نتایج عالی شامل رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، و فرآیندها یاری می‌دهند و نتایج نیز یافته‌هایی از قبیل نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد است که بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازهاست (نجمی و حسینی ۱۳۸۷). اما، پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود این است که با توجه به اینکه ایران به لحاظ فرهنگی، اجتماعی، و اقتصادی از ویژگی‌های خاصی برخوردار است که آن را از فرهنگ غربی متمایز می‌سازد، آیا استفاده از این مدل‌ها می‌تواند برای سازمان‌های ایرانی مؤثر و مفید واقع گردد. در صورت استفاده از آنها، تا چه حد باید در آنها تغییر ایجاد کرد؟

پژوهش‌هایی که نجمی و دیگران (۱۳۸۲)، به همین منظور انجام داده‌اند نشان می‌دهد که مدل‌های تعالی در کشورهای مختلف به‌سوی یکدیگر همگراست و برای استفاده از این مدل‌ها، نیاز به تغییرات اساسی و ساختاری در آنها وجود ندارد<sup>۱</sup>. به عبارت دیگر، زبان کسب و کار، زبانی بین‌المللی و جهانی است که سازمان‌های ایرانی پیشرو باید آن را بیاموزند و بدیهي است که آشنایی با مدل‌های تعالی معتبر، اصلی‌ترین گام در این راه خواهد بود.

از میان مدل‌های تعالی مدل EFQM به دلایل زیر اهمیت بیشتری برای سازمان‌های پیش‌تاز از جمله کتابخانه‌ها دارد:

۱. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این مدل در سطح جهان، بیش از دیگر مدل‌ها، به‌عنوان مدل جوایز ملی انتخاب شده است.
۲. از آنجا که این مدل در بیشتر کشورهای اروپایی، به‌عنوان مدل مرجع انتخاب شده است، امکان الگوبرداری از طیف وسیعی از سازمان‌ها در کشورهای مختلف اروپایی با شرایط و ویژگی‌های متفاوت وجود دارد و امکان مراجعه و بازدید از سازمان‌های سرآمد (یا سازمان‌هایی که برای رسیدن به آن کوشیده‌اند) در برخی از این کشورها مثل ترکیه برای متخصصان کشور ما آسان‌تر است.
۳. روابط ایران با کشورهای اروپایی، روابط خوبی بوده است که امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را برای سازمان‌های ایرانی فراهم می‌کند.
۴. دیدگاه نظام‌مند قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی، و نتیجه‌گرایی مدل EFQM، برای سازمان‌های ایرانی که به‌طور معمول در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است.

۱. گزارش منتشرنشده طرح طراحی چارچوب ملی جهت سنجش سرآمدی عملکرد بنگاه‌های صنعتی کشور، از مجموعه طرح تدوین راهبرد توسعه صنعتی کشور، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۲.

۵. EFQM مدلی است که مبنای ارزیابی و اهدای «جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی» ایران قرار گرفته است (نجمی و حسینی ۱۳۸۷).

۶. مدل‌های تعالی سازمانی به‌عنوان ابزاری فراگیر و با نگرشی جامع به تمامی زوایای کتابخانه‌ها به کمک مدیران می‌آیند تا آنها را در شناخت دقیق‌تر یاری دهند. این مدل‌ها برای سنجش و مقایسه عملکرد کتابخانه‌ها نیز به کار می‌روند و ضمن اینکه کتابخانه را قادر می‌سازند تا میزان موفقیت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، سبب می‌شوند تا نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود خود را شناسایی و طرح‌هایی را تعریف و به‌سمت تعالی حرکت کنند (جعفری قوشچی ۱۳۸۴).

در این راستا، کتابخانه‌ها نیز از آغاز دهه ۱۹۹۰، از طریق مطالعه و کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر، ایزو، و مطالعات مربوط به رضایت کاربران، فرهنگ سازمانی کیفیت را آغاز کرده‌اند (Domenico 2004). پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه کتابداری نشان می‌دهد که کتابخانه‌ها در هر نوع و اندازه‌ای که باشند، به‌منظور دستیابی به موقعیت هدفمند نیازمند مدیریت راهبردی هستند (Herget and Hierl 2007). ابزارهای زیادی برای سنجش کیفیت در محیط کتابخانه وجود داشته و دارد، اما با مروری بر نوشته‌های موجود می‌توان دریافت که مدل عملکردی و مناسب برای تقویت نظام‌های کیفی در کتابخانه‌ها توسط مدل EFQM پیشنهاد شده است، به‌طوری که برخی گزارش‌ها شاهد این مدعاست (Truccolo et Barrionuevo and Pérez 2001; Diaz et al. 2005; Ochoa and Pinto 2006; Herget and Hierl 2007; Barrionuevo al. 2005; Borbely 2009; 2009).

امروزه، تأمین منابع اطلاعاتی از اولویت‌های توسعه‌ای هر کشور به‌حساب می‌آید و دست‌اندرکاران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در تلاش هستند تا با بهره‌گیری از منابع در دسترس، بهترین و کیفی‌ترین اطلاعات را به جامعه ارائه دهند. در جهان امروز، با توجه به سرعت، حجم اطلاعات، و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، ضرورت در اختیار داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی براساس نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود، بیش از پیش ضروری به‌نظر می‌رسد (سجادی و دیگران ۱۳۸۷).

از آنجا که کتابخانه ملی هسته اصلی کتابخانه‌های کشور به‌شمار می‌رود و طبق اساسنامه، به‌عنوان مؤسسه‌ای آموزشی (علمی) - پژوهشی - و خدماتی، انجام مشاوره، نظارت، هدایت، و ارائه خدمات فنی و برنامه‌ریزی و سازماندهی کتابخانه‌های کشور را برعهده دارد، شایسته است با توجه به مزایای این مدل، به ارزیابی میزان تعالی سازمانی پردازد. بر این اساس، پژوهش

حاضر سعی دارد برای نخستین بار با رویکردی کیفی و براساس مدل EFQM این سازمان را مورد ارزیابی قرار دهد و برای پرسش‌های زیر پاسخ‌های درخوری بیابد:

۱. امتیازهای کسب‌شده در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، به تفکیک معیارهای نه‌گانه توانمندساز (رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، و فرآیندها) و نتایج (نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه، و نتایج کلیدی عملکرد) مدل تعالی EFQM چقدر است؟
۲. فاصله امتیازهای کسب‌شده سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با مدل تعالی EFQM چقدر است؟
۳. و ۴) امتیازهای حاصل از عناصر منطق رادار در هر یک از معیارهای توانمندساز و نتایج چقدر است؟
۴. نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران براساس مدل تعالی EFQM کدام هستند؟

## ۲. پیشینه پژوهش

### ۲-۱. مطالعات خارج از کشور

مطالعات و کاربردهای کیفیت در کتابخانه‌ها از دهه ۹۰ به‌طور جدی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. این مطالعات از استانداردهای ایزو که به کمترین‌ها می‌اندیشید، به مدل‌های تعالی سازمانی جهت یافته است. لازم به اشاره است که متون موجود در این زمینه را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: گروهی که نتایج کاربرد مدل در کتابخانه‌ها و تأثیر آنها را مورد بررسی قرار داده‌اند و گروهی که با استفاده از مدل به ارزیابی پرداخته و نتایج حاصل از ارزیابی را ارائه کرده‌اند. در این زمینه می‌توان به مطالعه باریانوا و پرز اشاره کرد که به ارزیابی کتابخانه‌های دانشگاهی در اندولسیا (اسپانیای جنوبی) پرداخته‌اند و راهنمای خودارزیابی براساس مدل EFQM تهیه کرده‌اند که هدف از تهیه آن را تسهیل کار ارزیابان به‌منظور کمک در پررنگ کردن نقاط قوت کتابخانه‌های ارزیابی‌شده و تهیه اطلاعات کافی برای مشخص کردن نقاط ضعف و ارائه راهکار برای فعالیت‌های بهبود می‌دانند. گزارش این طرح بیشتر مبتنی بر توصیف مراحل مربوط به آماده‌سازی راهنمای خودارزیابی و مسائل مرتبط با آن است (Barrionuevo and Pérez 2001).

همچنین، اکوآ و پینتو پیاده‌سازی مفاهیم و راهبردهای مختلف کیفی توسط کتابخانه

تخصصی دولتی (واحد اطلاع‌رسانی دبیرخانه عمومی وزارت آموزش و پرورش پرتغال) و تأثیرات اجتماعی و بازخورد حاصل از عملیات کیفی در حال انجام این واحد اطلاع‌رسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داده است که نتایج خودارزیابی آنها مزایای زیر را برای کتابخانه‌های دولتی دربرداشته است: یکی اینکه در سال ۱۹۹۸، به سبب داشتن برنامه کیفی خلاقانه برای خدمات عمومی براساس مدل تعالی EFQM، جایزه کیفیت پرتغال را دریافت کردند؛ و دوم اینکه در سال ۲۰۰۴، این واحد اطلاع‌رسانی، کشور پرتغال را در بسیاری از مهم‌ترین رویدادهای کیفی اروپا شرکت داد (Ochoa and Pinto 2006).

در پژوهشی دیگر که هرگت و هیرل با استفاده از مدل تعالی EFQM انجام دادند، در قسمتی از پژوهش خود به بررسی هفت رویکرد ارزیابی کتابخانه پرداختند و به نقایص آنها برای ارزیابی همه‌جانبه کتابخانه اشاره کردند و مدل تعالی سازمانی EFQM را مدل کاملی برای ارزیابی کتابخانه‌ها برشمردند. همچنین، در ادامه به ارزیابی دو کتابخانه ایالتی منطقه یعنی، کتابخانه کانتون (ایالت کنفدراسیون سوئیس)<sup>۱</sup> و کتابخانه عمومی محلی<sup>۲</sup> پرداخته‌اند. هر دو مطالعه موردی که در این پژوهش انجام شد به وضوح نشان داده است که مدل تعالی EFQM با محیط کتابخانه‌ها سازگار است و به طور موفقیت‌آمیزی برای تجزیه و تحلیل وضعیت موجود کتابخانه‌ها همراه با شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود کتابخانه‌ها به کار می‌رود (Herget and Hierl 2007).

باریانوا در پژوهشی دیگر به بیان تجربیات مدل EFQM در کتابخانه دانشگاه کادیز<sup>۳</sup> (اندولسیا، اسپانیا) می‌پردازد و اظهار می‌کند که کتابخانه دانشگاه کادیز (UCAL) امتیاز ۴۰۰+ مدل EFQM و تقدیرنامه ۴ ستاره را در نوامبر سال ۲۰۰۶ کسب کرده است (Barrionuevo 2009). در مطالعه‌ای دیگر، بریلی به توصیف نتایج دو خودارزیابی متوالی براساس مدل EFQM در کتابخانه ایالت ملیسوز<sup>۴</sup> در دبرسن<sup>۵</sup> مجارستان در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ می‌پردازد. نتایج این ارزیابی با رویکرد پروفورما انجام شده است و نتیجه ارزیابی دو سال را با یکدیگر مقایسه کرده است. یافته‌ها نشان داد با اینکه در اولین خودارزیابی، این کتابخانه دارای ساختمان‌های جدا از هم و در شرایط بدی قرار داشته است و در دومین خودارزیابی، کتابخانه به ساختمانی مدرن و جدید نقل مکان کرده است، از نظر کارکنان، معیارهای توانمندساز در سال ۲۰۰۷ نسبت به سال ۲۰۰۸ مثبت‌تر بوده‌اند. بنابراین، در این پژوهش عوامل انسانی به عنوان عامل اثرگذارتری نسبت به عوامل محیطی شناخته شده است (Borbely 2009).

1. Regional State Library – The Library of a Canton (State of the Swiss Confederation)

2. Local public library

3. University of Cadiz

4. Meliusz

5. Debrecen

## ۲-۲. مطالعات داخل کشور

در ایران به کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی از جمله مدل EFQM در کتابخانه‌ها به‌طور جدی از یک دهه گذشته آغاز شده است. در این راستا، خالویی (۱۳۸۶) به ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء و تربیت مدرس پرداخته است. وی نگرش مدیریت هر دو کتابخانه را به دور از سبک مدیریت کیفیت می‌داند و بیان می‌کند که هر دو دانشگاه در سطح آغازین (اهتمام به سرآمدی) قرار دارند و تفاوت معنی‌داری میان معیارهای نه‌گانه مدل EFQM در دو دانشگاه وجود ندارد.

یکی دیگر از این پژوهش‌ها، مطالعه مشهدی تفرشی (۱۳۸۶) بود که به بررسی سطح بلوغ مدیریت فراگیر با استفاده از الگوی ارزیابی EFQM و همچنین، تعیین ارتباط بین سطح کیفیت و رضایت کاربران پرداخته است. در این پژوهش، از روش پیمایشی استفاده شده است و از طریق مقایسه نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی با مدل EFQM نتیجه‌گیری به‌عمل آمده است. جامعه آماری این پژوهش را تمام معاونان پژوهشی و مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور تشکیل داد که به‌طریق سرشماری بررسی شده است و نیز تعدادی از کاربران هیئت علمی کتابخانه‌ها مورد پژوهش قرار گرفته‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه ۵۰ سؤالی مدل EFQM و پرسشنامه ۲۲ سؤالی رضایت کاربران بوده است. یافته‌ها نشان داد که کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سطح اهتمام به سرآمدی قرار دارند و در همه پنج معیار توانمندسازها در سطح پایین سرآمدی قرار گرفته‌اند. همچنین، ارتباطی میان سطح امتیاز (کیفیت) و رضایت کاربران دیده نشده است.

در مطالعه‌ای دیگر، فرج‌پهلوی و آخشیک (۱۳۸۸) به بررسی وضعیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران براساس مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و بررسی کارآمدی مدل تعالی سازمانی در محیط کتابخانه‌ها پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که کیفیت مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران با عنایت به کسب ۴۲۱/۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی، از سطحی پایین‌تر از متوسط برخوردار است. از سوی دیگر، انجام این پژوهش بیانگر این واقعیت است که الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که تاکنون بیشتر در مؤسسات صنعتی و در موارد اندکی در مؤسسات خدماتی غیر کتابداری به کار گرفته شده بود، این قابلیت را دارد که با اندک تغییرات و تعدیل‌هایی با محیط کتابخانه و خدمات آن سازگار و در این محیط نیز به کار گرفته شود.

### ۲-۳. استنتاج از پیشینه پژوهش

با توجه به پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت کیفیت کتابخانه‌ها مشاهده می‌شود که مدیریت کیفیت از آغاز سال ۱۹۹۰ وارد عرصه کتابخانه و کتابداری شده است و از آن زمان، پژوهش‌های زیادی در زمینه سنجش کیفیت کتابخانه براساس رویکردهای کیفی انجام شده است که خود به‌طور واضح نشان‌دهنده اهمیت پرداخت کیفیت در کتابخانه‌هاست. اما از میان رویکردهای کیفیت، پژوهشگران بیشتر از مدل تعالی سازمانی EFQM استفاده کرده‌اند.

از آنجا که مدل تعالی سازمانی EFQM مدلی همه‌جانبه است و بررسی‌ها نشان داده‌اند که این مدل با شرایط کتابخانه سازگاری دارد، بدین ترتیب می‌توان گفت که از بین رویکردهای متفاوت برای سنجش و ارزیابی کتابخانه‌ها، مدل تعالی سازمانی EFQM، مدل بسیار مناسبی برای تمامی انواع کتابخانه‌ها به‌شمار می‌رود. همچنین، این مدل را به‌راحتی می‌توان با سایر رویکردهای سنجش کیفیت به کار برد و کتابخانه‌ها با استفاده از این مدل می‌توانند نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود خود را شناسایی و برای آن، طرح‌های بهبود تعریف کنند. بر این اساس، در این پژوهش از مدل تعالی سازمانی EFQM استفاده شده است.

با مروری بر پژوهش‌های انجام شده در ایران می‌توان گفت که تمامی این پژوهش‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه صورت گرفته است که البته در این پرسشنامه‌ها منطق رادار درگیر نشده است، درنهایت می‌توان گفت که نتایج حاصل از آنها از دقت کامل برخوردار نیست. اما، در پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور، این کار به‌طور بنیادین انجام گرفته است و سعی در پیاده‌سازی آن در کتابخانه‌ها داشته‌اند تا از مزایای این مدل بهره‌مند شوند و حتی می‌توان گفت در مواردی در این زمینه به کسب جایزه نیز نائل شده‌اند.

پژوهش حاضر در نظر دارد با توجه به مزایای اشاره شده مدل تعالی EFQM برای اولین بار در سطح دنیا به خودارزیابی سازمان اسناد و کتابخانه ملی براساس این مدل پردازد. برای این منظور، از پرسشنامه متناسب‌سازی شده مدل با استفاده از منطق رادار بهره برده است تا بتوان نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان را با دقت و صحت کامل شناسایی کرد.

### ۳. روش پژوهش و جامعه مورد مطالعه

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی است که به‌منظور تعیین سطح تعالی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران براساس مدل تعالی EFQM با استفاده از پرسشنامه متناسب‌سازی شده با شرایط کتابخانه انجام شده است. جامعه مورد مطالعه را نیز تمامی مدیران رده میانی به بالا که در کل ۲۲ نفر بوده‌اند تشکیل داده است که ۴ نفر آنها حاضر به همکاری نشدند. اشکال در فهم



رویکرد EFQM و واژه‌شناسی آن توسط جامعه پژوهش از جمله مشکلاتی است که بیشتر پژوهشگران با آن مواجه هستند، بنابراین جهت آشنایی مدیران با مدل مورد اشاره دو مرحله زیر انجام شد:

(۱) **تهیه بروشور:** در ابتدا برای آگاهی مدیران از مدل تعالی EFQM، با مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، و استفاده از نظرات اساتید و مشاوران متخصص در این زمینه بروشوری تهیه شد و طی زمان‌بندی مشخص در تاریخ ۸۹/۰۳/۱ در اختیار مدیران سازمان قرار گرفت.

(۲) **برگزاری کارگاه آموزشی:** در این راستا، کارگاهی یک روزه جهت آشنایی کامل مدیران با هر یک از مفاهیم مدل EFQM در تاریخ ۸۹/۰۳/۲ با حضور ریاست سازمان، معاونان، مدیران کل، و با همکاری مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی برگزار گردید. همچنین، به‌منظور برگزاری مؤثرتر کارگاه، علاوه بر ارائه مطالب شفاهی توسط مدرس، جزواتی آموزشی در روز برگزاری کارگاه در اختیار مدیران سازمان قرار گرفت.

#### ۴. روش گردآوری داده‌ها

**پرسشنامه ۹۰ سوالی.** به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استاندارد EFQM استفاده گردید. بدین منظور، پرسشنامه ۹۰ سوالی ویرایش ۲۰۰۳ مورد استفاده قرار گرفت که در پنج عامل توانمندساز شامل رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی (کارکنان)، شراکت‌ها و منابع، و فرآیندها و ۴ عامل نتایج شامل نتایج مشتری (کاربر)، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه، و نتایج کلیدی عملکرد تدوین شده است. لازم به اشاره است که به‌منظور رفع ابهامات احتمالی، پیش از توزیع پرسشنامه، با مشاوره اداره برنامه‌ریزی و توسعه، سؤالات دسته‌بندی و مدیریت‌های ذی‌ربط آن مشخص گردید. سپس، از مدیران خواسته شد تا ضمن بازبینی تمام سؤالات فقط به سؤالاتی که مربوط به حوزه مدیریتی خود پاسخ دهند.

**سنجش روایی و پایایی پرسشنامه.** پرسشنامه استاندارد ۹۰ سوالی مورد تأیید بنیاد مدیریت کیفیت اروپاست. این پرسشنامه مورد تأیید مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی ایران (متولی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران) نیز هست. در حال حاضر نیز مؤسسه بهره‌وری به‌منظور خودارزیابی سازمان‌ها از این پرسشنامه استفاده می‌کند. به‌منظور متناسب‌سازی پرسشنامه با شرایط سازمان اسناد و کتابخانه ملی نیز علاوه بر استفاده از نظر متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه، از استاندارد ایزو ۱۱۶۲۰/ایفلا (شاخص عملکرد کتابخانه‌های ملی)، شاخص عملکردی کتابخانه‌های

ملی بریتانیا، کانادا، اسپانیا، دانمارک و استرالیا، اساسنامه سازمان اسناد و کتابخانه ملی، و همچنین سند چشم‌انداز و وظایف و اهداف تمامی بخش‌های سازمان استفاده شد. بنابراین، می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار و روایی لازم برخوردار بوده است.

**نحوه امتیازدهی به پرسشنامه.** هر یک از پاسخ‌ها براساس منطق امتیازدهی رادار مورد ارزیابی قرار گرفته است. این منطق از اول کلمات نتایج «Results»، رویکرد «Approach»، جاری‌سازی «Deployment»، ارزیابی و بازنگری «Assessment and Review» به‌دست می‌آید و بیان می‌کند که یک سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر باید برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد، به‌طوری که در ارکان سازمان جاری شود و به‌اجرا درآید. در نهایت، عملکرد سازمان نسبت به این برنامه‌ها و رویکردها مورد ارزیابی و بازنگری قرار می‌گیرد (نجمی ۱۳۸۹).

#### ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

سؤال ۱: امتیازهای کسب‌شده در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران به تفکیک معیارهای نه‌گانه (رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه، و نتایج کلیدی عملکرد) مدل تعالی EFQM چقدر است؟

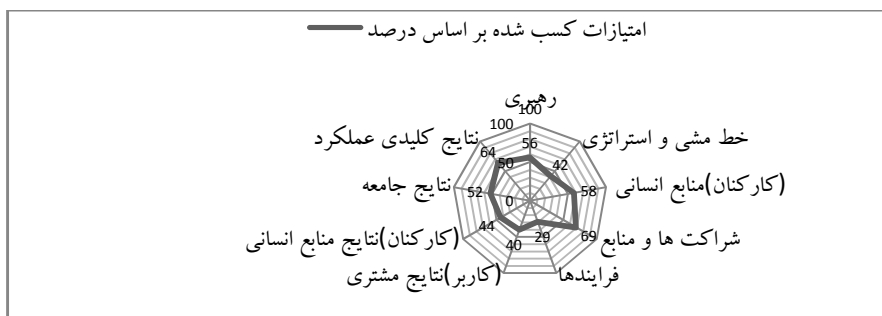
جدول ۱. کارنامه سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

ردیف	معیارها	نمره (%)	ضریب وزنی	امتیاز	آنچه باید باشد (امتیاز مدل)
۱	رهبری	۵۶	۱	۵۶	۱۰۰
۲	خط‌مشی و راهبرد	۴۲	۰.۸	۳۴	۸۰
۳	منابع انسانی (کارکنان)	۵۸	۰.۹	۵۲	۹۰
۴	شراکت‌ها و منابع	۶۹	۰.۹	۶۲	۹۰
۵	فرآیندها	۲۹	۱.۴	۴۱	۱۴۰
۶	جمع امتیاز به‌دست‌آمده از معیارهای توانمندساز			۲۴۵	۵۰۰
۷	نتایج مشتری (کاربر)	۴۰	۲	۸۰	۲۰۰
۸	نتایج منابع انسانی (کارکنان)	۴۴	۰.۹	۴۰	۹۰
۹	نتایج جامعه	۵۲	۰.۶	۳۱	۶۰
۱۰	نتایج کلیدی عملکرد	۶۴	۱.۵	۹۶	۱۵۰
۱۱	جمع امتیاز به‌دست‌آمده از معیارهای نتایج			۲۴۷	۵۰۰
	امتیاز سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران			۴۹۲	۱۰۰۰

به‌منظور تعیین هر یک از امتیازهای کسب‌شده توسط سازمان اسناد و کتابخانه ملی، نمره هر یک از معیارها برحسب درصد مشخص شده و این نمره‌ها در ضریب وزنی معیار مربوط ضرب شده‌اند و امتیاز هر یک از معیارها آورده شده است. در نهایت، امتیاز معیارهای توانمندساز و نتایج و همچنین، امتیاز نهایی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بیان شده است. یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین امتیاز خودارزیابی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی در بعد رهبری، ۵۶ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز؛ در بعد خط‌مشی و راهبرد، ۳۴ از مجموع ۸۰ امتیاز؛ در بعد کارکنان، ۵۲ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بعد شراکت‌ها و منابع، ۶۲ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بعد فرآیندها، ۴۱ از مجموع ۱۴۰ امتیاز؛ در بعد نتایج کاربر/ مشتری، ۸۰ از مجموع ۲۰۰ امتیاز، در بعد نتایج کارکنان، ۴۰ از مجموع ۹۰ امتیاز، در بعد نتایج جامعه، ۳۱ از مجموع ۶۰ امتیاز؛ و در بعد نتایج کلیدی عملکرد، ۹۶ از مجموع ۱۵۰ امتیاز بود. همچنین، جدول ۱ نشان می‌دهد که از ۵۰۰ امتیاز کل معیارهای توانمندساز، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ۲۴۵ و از ۵۰۰ امتیاز کل معیارهای نتایج، ۲۴۷ امتیاز به‌دست آورده است. بنابراین، امتیاز این سازمان از نظر معیارهای توانمندساز و نتایج تفاوتی ندارد.

سؤال ۲: فاصله امتیازات کسب‌شده توسط سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران با مدل تعالی EFQM چقدر است؟

در بررسی سؤال دوم، یافته‌های نمودار ۱ نشان می‌دهد که معیار فرآیندها، بیشترین فاصله (۲۹٪) و معیار شراکت‌ها و منابع، کمترین فاصله (۶۹٪) را با آنچه که باید باشد، دارد. بعد از آن معیار نتایج مشتری (کاربر)، بیشترین فاصله (۴۰٪) و معیار نتایج کلیدی عملکرد (۶۴٪) کمترین فاصله را با آنچه که باید باشد، دارد.



نمودار ۱. نمودار رادار مقایسه نتایج امتیازات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با امتیازات مدل EFQM

سؤال ۳: امتیازهای حاصل از عناصر منطق رادار در هر یک از معیارهای توانمندساز چقدر است؟

جدول ۲. امتیاز معیارهای توانمندساز به تفکیک عناصر

امتیاز معیارهای نتایج براساس عناصر منطق رادار			امتیازها معیار
ارزیابی و بازنگری	جاری سازی	رویکرد	
۴۷	۵۵	۶۷	رهبری
۳۶	۴۳	۴۸	خط مشی و راهبرد
۴۹	۵۸	۶۶	منابع انسانی (کارکنان)
۵۴	۶۸	۸۶	شراکت ها و منابع
۱۳	۳۴	۴۰	فرآیندها
۱۹۹	۲۵۸	۳۰۷	جمع امتیاز
۳۹/۸	۵۱/۶	۶۱/۴	میانگین امتیاز

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که در معیار رهبری، بیشترین امتیاز مربوط به عنصر رویکرد (۶۷ امتیاز) و کمترین امتیاز مربوط به عنصر ارزیابی و بازنگری (۴۷ امتیاز) است. در معیار خط‌مشی و راهبرد، بیشترین امتیاز مربوط به عنصر رویکرد (۴۸ امتیاز) و کمترین امتیاز مربوط به عنصر ارزیابی و بازنگری (۳۶ امتیاز) است. در معیار منابع انسانی (کارکنان)، بیشترین امتیاز مربوط به عنصر رویکرد (۶۶ امتیاز) و کمترین آن مربوط به عنصر ارزیابی و بازنگری (۴۹ امتیاز) است. در معیار شراکت‌ها و منابع، بیشترین امتیاز مربوط به عنصر رویکرد (۸۶ امتیاز) و کمترین آن مربوط به عنصر ارزیابی و بازنگری (۵۴ امتیاز) است. در معیار فرآیندها، بیشترین امتیاز مربوط به عنصر رویکرد (۴۰ امتیاز) و کمترین آن مربوط به عنصر ارزیابی و بازنگری (۱۳ امتیاز) است. با توجه به نتایج حاصل از میانگین عناصر معیارهای توانمندساز، می‌توان گفت که عنصر رویکرد، بیشترین میانگین (۶۱/۴) و عنصر ارزیابی و بازنگری کمترین میانگین (۳۹/۸)، را داراست.

سؤال ۴. امتیازهای حاصل از عناصر منطق رادار در هر یک از معیارهای نتایج چقدر است؟

جدول ۳. امتیاز معیارهای نتایج به تفکیک عناصر

امتیازها معیار	امتیاز معیارهای نتایج بر اساس عناصر منطق رادار		
	روندها	اهداف	مقایسه‌ها علت‌ها و محدوده‌ها
نتایج مشتری (کاربر)	۴۶	۴۶	۳۴
نتایج منابع انسانی (کارکنان)	۴۷	۴۵	۴۱
نتایج جامعه	۵۷	۵۲	۵۴
نتایج کلیدی عملکرد	۸۷	۸۰	۴۳
جمع امتیاز	۲۳۷	۲۲۳	۱۷۲
میانگین امتیاز	۵۹/۲۵	۵۵/۷۵	۴۱/۷۵

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که در معیار نتایج مشتری (کاربر)، بیشترین امتیاز به‌طور مشترک مربوط به عناصر روندها و اهداف (۴۶ امتیاز) و کمترین امتیاز به‌طور مشترک مربوط به عناصر مقایسه‌ها و علت‌ها و محدوده‌ها (۳۴) است.

در معیار نتایج منابع انسانی (کارکنان)، بیشترین امتیاز مربوط به عنصر روندها (۴۷ امتیاز) و کمترین امتیاز مربوط به عنصر علت‌ها و محدوده‌ها (۴۱ امتیاز) است.

در معیار نتایج جامعه، بیشترین امتیاز مربوط به عنصر روندها (۵۷ امتیاز) و کمترین امتیاز مربوط به عنصر مقایسه‌ها (۵۴) است.

در معیار نتایج کلیدی عملکرد، بیشترین امتیاز مربوط به عنصر روندها (۸۷ امتیاز) و کمترین امتیاز مربوط به عنصر علت‌ها و محدوده‌ها (۴۳) است.

با توجه به نتایج حاصل از میانگین عناصر معیارهای نتایج، می‌توان گفت که عنصر روندها، بیشترین میانگین (۵۹/۲۵) و عنصر مقایسه‌ها کمترین میانگین (۴۱/۷۵)، را داراست.

سؤال ۵: نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران براساس مدل تعالی EFQM کدام هستند؟

نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود در سازمان اسناد و کتابخانه ملی براساس یافته‌های حاصل از آمارهای توصیفی پرسشنامه در سه بخش ذیل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است:

۱. نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای توانمندساز
۲. نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای نتایج
۳. نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود براساس عناصر منطق رادار در معیارهای توانمندساز و نتایج.

#### الف) نقاط قوت

- **نقاط قوت در معیارهای توانمندساز**  
براساس یافته‌های جدول ۱ می‌توان گفت که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی، در میان معیارهای توانمندساز، امتیاز حاصل از معیارهای شراکت‌ها و منابع (۶۹٪)، منابع انسانی (۵۸٪)، و رهبری (۵۶٪) در حد متوسط و بالاتر قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که این معیارها به ترتیب از نقاط قوت سازمان به‌شمار می‌روند.
- **نقاط قوت در معیارهای نتایج**  
همچنین، در معیارهای نتایج با توجه به یافته‌های حاصل از جدول ۱ می‌توان گفت امتیازهای حاصل از معیارهای نتایج کلیدی عملکرد (۶۴٪)؛ و نتایج جامعه (۵۲٪) در حد متوسط به بالا قرار گرفته‌اند که این معیارها نیز به ترتیب از نقاط قوت سازمان به‌شمار می‌روند.
- **نقاط قوت در معیارهای توانمندساز و نتایج براساس عناصر منطق رادار**  
براساس یافته‌های جدول ۲ می‌توان گفت که در معیارهای توانمندساز، عنصر رویکرد با میانگین امتیاز ۶۱/۴، در مقایسه با سایر عناصر معیارهای توانمندساز از امتیاز بالاتری برخوردار است و همچنین، براساس یافته‌های جدول ۳ می‌توان گفت که در میان معیارهای نتایج، عنصر روندها با میانگین امتیاز ۵۹/۲۵ در مقایسه با سایر عناصر معیارهای نتایج از امتیاز بالاتری برخوردار است. بدین ترتیب، این موارد را می‌توان از نقاط قوت سازمان به‌شمار آورد.

#### ب) حوزه‌های نیازمند بهبود

- **حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای توانمندساز**  
براساس یافته‌های جدول ۱ می‌توان گفت که سازمان اسناد و کتابخانه ملی در میان معیارهای توانمندساز، امتیاز حاصل از معیارهای فرآیندها (۲۹٪) و خط‌مشی و راهبرد (۴۲٪) از حد متوسط پایین‌تر است و به ترتیب از حوزه‌های نیازمند بهبود به‌حساب می‌آید.
- **حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای نتایج**  
همچنین، در معیارهای نتایج با توجه به یافته‌های حاصل از جدول ۱ می‌توان گفت

امتیازهای حاصل از معیارهای نتایج کاربر (۴۰٪) و نتایج منابع انسانی (۴۴٪) به ترتیب از حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان به‌شمار می‌روند.

- **حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای توانمندساز و نتایج براساس عناصر منطبق رادار** براساس یافته‌های جدول ۲ می‌توان گفت که در میان معیارهای توانمندساز، عنصر ارزیابی و بازنگری با امتیاز ۳۹/۸ در مقایسه با سایر عناصر معیارهای توانمندساز از امتیاز کمتری برخوردار است. با توجه به یافته‌های جدول ۳ می‌توان گفت که در میان معیارهای نتایج، عنصر مقایسه‌ها با میانگین امتیاز ۴۱/۷۵ در مقایسه با سایر عناصر معیارهای نتایج از امتیاز کمتری برخوردار است. بدین ترتیب، می‌توان این موارد را از حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان به‌شمار آورد.

## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

معدل تحلیل‌های انجام‌شده حاکی از کسب امتیاز ۴۹۲ از ۱۰۰۰ امتیاز بوده است. البته با وجود برگزاری کارگاه آموزشی، توزیع راهنما، و حضور پژوهشگر در هنگام تکمیل پرسشنامه، مشخص گردید که امتیازی را که مدیران به سؤالات معیارها داده‌اند تا حدودی با شواهد ارائه‌شده توسط آنها تناسب ندارد. اما، می‌توان گفت شکاف‌های به‌دست‌آمده از امتیازهای کسب‌شده با شواهد ارائه‌شده آنان تناسب زیادی دارد، چنانچه پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور نیز حاکی از آن است که امتیاز به‌دست‌آمده از نتایج خودارزیابی در این سازمان‌ها بالاتر و در برخی موارد، بسیار بالاتر از واقعیت موجودی سازمان بوده است (دهنویه، نوری حکمت، و عالی داعی ۱۳۸۵). به‌طور مثال، در نتایج خودارزیابی کتابخانه ایالتی منطقه، یعنی کتابخانه کانتون (ایالت کنفدراسیون سوئیس) که یک‌بار توسط ارزیاب و بار دیگر توسط کتابداران صورت گرفته بود، تفاوت معنی‌داری وجود دارد و نتایج حاصل از خودارزیابی کتابداران بالاتر از نتایج ارزیابان بوده است (Herget and Hierl 2007).

از سوی دیگر، با توجه به سطوح تعریف‌شده توسط مدل EEQM و نیز با توجه به نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود که از طریق این پژوهش به‌دست آمد می‌توان گفت که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در «سطح یک»، یعنی تعهد یا اهتمام به سرآمدی قرار دارد. این سطح برای سازمان‌هایی طراحی شده است که در ابتدای سفر خود به سمت تعالی سازمانی هستند و در اینجا هدف این است که سازمان عملکرد فعلی خود را درک کند و بتواند اولویت‌های بهبود را تعیین نماید. بدین منظور، یک فرآیند دو مرحله‌ای پیش روی سازمان‌ها قرار دارد.

در مرحله نخست، از سازمان‌ها خواسته می‌شود که با به‌کارگیری یک پرسشنامه مناسب،

یک خودارزیابی کامل نسبت به معیارهای نه گانه EFQM انجام دهند. با این کار، آنها نگرش جامعی نسبت به عملکرد خود در قبال یک مدل شناخته شده به دست خواهند آورد. برونداد این مرحله از کار، مشخص شدن تعدادی نواحی بهبود برای سازمان خواهد بود. در مرحله دوم، سازمان باید بتواند نشان دهد که اقداماتی در جهت بهبود انجام داده است و یک برنامه بهبود که مبتنی بر خودارزیابی سازمانی است در آنجا پیاده شده است. این کار طی یک بازدید یک یا دو روزه که توسط یک ارزیاب آموزش دیده انجام می گیرد با برگزاری جلسات، بحث و گفتگو و شاید مشاهده برخی مستندات صحنه گذاری می گردد (نجمی و حسینی ۱۳۸۷).

به طور کلی، در پژوهش حاضر گام های نخست مورد اشاره برای سازمان اسناد و کتابخانه ملی برداشته شد و تصویر واضحی از سازمان با توجه به نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود بر اساس مدل تعالی EFQM به دست آمد که سازمان می تواند با دانستن آن و انجام اقدامات لازم برای بهبود، مرحله دوم را اجرا و گام های محکم تری به سمت تعالی بردارد.

همچنین، یافته ها نشان داد که در میان تمام معیارهای مدل، معیار شراکت ها و منابع، بیشترین و معیار فرآیندها، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است که این خود نشان دهنده مدیریت مناسب بر منابع خارجی کلیدی و منابع داخلی کلیدی کتابخانه ملی است. اما، سازمان باید فرآیندهای خود را به منظور جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای کاربران و سایر ذی نفعان خود به نحو مطلوبی بهبود دهد.

سازمان اسناد و کتابخانه ملی، در عنصر رویکرد معیارهای توانمندساز در مقایسه با سایر عناصر از امتیاز بیشتری برخوردار است و در مقابل، در عنصر ارزیابی و بازنگری از امتیاز کمتری برخوردار است. بر این اساس، می توان گفت که سازمان از رویکردهای مشخصی برای رسیدن به اهداف معیارهای توانمندساز بهره گرفته است. اما، در زمینه ارزیابی، شاخص های مناسبی را طراحی نکرده، اثربخشی رویکردهای به کار گرفته شده را سنجش نکرده و در نهایت حوزه های نیازمند بهبود را نیز به نحو مطلوبی شناسایی نکرده است.

مروری بر پژوهش های انجام شده نشان می دهد که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، اولین کتابخانه ملی است که مدل تعالی سازمانی EFQM را برای خودارزیابی به کار برده است. البته کتابخانه ملی بریتانیا این مدل را مورد استفاده قرار داده، اما فقط از معیار نتایج مشتری/کاربر استفاده کرده است که نتایج حاصل از آن نیز در دسترس همگان قرار نگرفته است Apple Yard (2010)<sup>۱</sup>. همچنین، کتابخانه ملی لیختنشتاین<sup>۲</sup> نیز در گزارش سالانه کنفرانس کتابخانه های ملی

۱. این استناد نامه الکترونیکی بوده است.

2. The Liechtenstein National Library



اروپا در سال ۱۹۹۹ تمایل خود را برای استفاده از مدل EFQM برای ارزیابی عملکرد این کتابخانه اعلام کرده بود، اما پس از ارتباط پژوهشگر با مسئولان این کتابخانه مشخص گردید که این کتابخانه به علت کوچک بودن، ظرفیت انجام مدل را نداشته است (Vogt 2010)<sup>۱</sup>، بنابراین نمی‌توان یافته‌های آنان را با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه کرد. در مجموع می‌توان گفت که مدل EFQM برای دستیابی کتابخانه‌ها به تعالی مناسب دیده شده است، به طوری که فرج‌پهلوی و آخشیک (۱۳۸۸)، دومینیکو (Domenico 2004)، دیاز و دیگران (Diaz et al. 2005) و هرگت و هیرل (Herget and Hierl 2007) نیز این مطلب را مورد تأیید قرار داده‌اند.

## ۷. منابع

- جعفری قوشچی، بهزاد. ۱۳۸۴. جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمانی. تدبیر ۱۶۲: ۴۹-۵۵.
- خالویی، مرضیه. ۱۳۸۶. ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء و تربیت مدرس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهراء.
- دهنویه، رضا، سمیه نوری حکمت، و نرگس عالی داعی. ۱۳۸۵. خودارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی EFQM در بیمارستان هاشمی‌نژاد دانشگاه علوم پزشکی ایران. در مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، تهران. [http://www.civilica.com/Paper-CQM07-CQM07\\_025.html](http://www.civilica.com/Paper-CQM07-CQM07_025.html) (دسترسی در ۱۳۸۹/۰۱/۲۵).
- رحمتی، مریم. ۱۳۸۶. ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافربری رجا با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران، دانشکده علوم اقتصادی و اداری.
- سجادی، حانیه سادات، محمدحسین حریری، سعید کریمی، و سارا برات‌پور. ۱۳۸۷. خودارزیابی عملکرد بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی-درمانی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی استان اصفهان با استفاده از مدل تعالی سازمان، سال ۱۳۸۵. فصلنامه پژوهش در پزشکی ۳۲ (۳): ۲۲۷-۲۳۱.
- فرج‌پهلوی، عبدالحسین، و سمیه سادات آخشیک. ۱۳۸۸. سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM. فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی ۱۲ (۱) <http://www.aqlibrary.org> (دسترسی در ۱۳۸۹/۰۲/۲۵).
- مشهدی تفرشی، شکوه. ۱۳۸۶. ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.
- نجمی، منوچهر، و سیروس حسینی. ۱۳۸۷. مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (براساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی). تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی: انتشارات سرآمد.
- نجمی، منوچهر. ۱۳۸۹. مدل جایزه تعالی: EFQM 2010. تهران: انتشارات سرآمد.

۱. این استاد نامه الکترونیکی بوده است.

- Barrionuevo, Miguel Duarte. 2009. From Quality to Innovation: experiences in EFQM Model at University of Cadiz Library (Andalucía, Spain). Paper presented at *The Qualitative and Quantitative Methods in Libraries QQML2009, Chania, Crete Greece*. [http://www.isast.org/proceedingsQQML2009/ABSTRACTS\\_PDF/Barrionuevo-From\\_Quality\\_to\\_Innovation-experiences\\_in\\_EFQM\\_Model\\_ABSTRACT-QQML2009.pdf](http://www.isast.org/proceedingsQQML2009/ABSTRACTS_PDF/Barrionuevo-From_Quality_to_Innovation-experiences_in_EFQM_Model_ABSTRACT-QQML2009.pdf) (accessed 10 Sep. 2011).
- Barrionuevo, Miguel Duarte, and Aurora Marquez Pérez. 2001. Assessment of academic libraries in Andalusia (southern Spain): An EFQM-Compliance Guide. Paper presented at *The 4th Northumbria International Conference, Pittsburgh, PA*. [www.Libqual.org/documents/admin/barrionuevo.pdf](http://www.Libqual.org/documents/admin/barrionuevo.pdf) (10 Oct. 2011).
- Borbely, M. 2009. Factors that influence self- assessment in altering library environment. Paper presented at *The Qualitative and Quantitative Methods in Libraries QQML2009, Chania, Crete Greece*. [http://www.isast.org/proceedingsQQML2009/PAPERS\\_PDF/Borbely-Factors\\_that\\_influence\\_self-assessment\\_in\\_altering\\_library\\_environment\\_PAPER-QQML2009.pdf](http://www.isast.org/proceedingsQQML2009/PAPERS_PDF/Borbely-Factors_that_influence_self-assessment_in_altering_library_environment_PAPER-QQML2009.pdf) (accessed 10 Sep. 2011).
- Domenico, D. G. 2004. Self-assessment, skill, excellence: the EFQM model in the library. *Bollettino AIB* 200544 (4): 429-444.
- Díaz, Carmen Baena , Miguel Duarte Barrionuevo , José Juan Moreno Martínez , Gregorio García Reche , and Aurora Márquez Pérez. 2005. Excellence and quality in Andalusia university library system. Paper presented at *The World Library and Information Congress: 71th IFLA Conference and Council, Oslo, Norway*. <http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/091e-Diaz.pdf> (accessed 9 Sep. 2011).
- Herget, Josef, and Sonja Hierl. 2007. Excellence in libraries: A systematic and integrated approach. *New Library World* 108 (11/12): 526-544.
- Ochoa, P., and L. G. Pinto. 2006. Quality – an on-going practice and reflection in a governmental library (1996-2006). Paper presented at *The 72nd IFLA Conference*. [http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/078-Ochoa\\_Pinto-en.pdf](http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/078-Ochoa_Pinto-en.pdf) (accessed 8 Sep. 2011).
- Truccolo, Ivana., et al. 2005. EFQM (European Foundation for Quality Management) and Libraries: an organizational challenge for improving the provided services. Paper presented at *The EAHIL Workshop: Implementation of quality systems and certification of biomedical libraries, Palermo, Sicily*. [http://www.cro.sanita.fvg.it/reposCRO/Biblioteca/eahil\\_2005\\_Truccolo-doc.pdf](http://www.cro.sanita.fvg.it/reposCRO/Biblioteca/eahil_2005_Truccolo-doc.pdf) (accessed 10 Sep. 2011).

# A Survey of Level of Excellence in National Library and Archives of I.R. of Iran Based on EFQM Excellence Model

**Elaheh Hassanzadeh\***

MS in Medical Library and Information Sciences,  
National Library and Archives of Iran

**Narges Neshat<sup>1</sup>**

Associated Professor in National Library  
and Archives of Iran

**Fereydoun Azadeh<sup>2</sup>**

Faculty of Allied Medical Sciences,  
Tehran University of Medical Sciences

Iranian Journal of  
**Information  
Processing &  
Management**

**Abstract:** EFQM excellence model as a framework for evaluation and improvement in organizations indicates some advantages which an excellent organization should achieve. Furthermore, based on its position and the type of service it offers, NLAI needs an all-out study using EFQM model. So the current research aimed at determining level of excellence in NLAI based on EFQM excellence model. The research method was descriptive. Statistical society consisted of top and middle managers of NLAI. Data was gathered through the proportionate EFQM's 90 questions questionnaire. The results from descriptive statistics showed that the mean of NLAI performance self-assessment was acquired in 9 criteria of EFQM model: leadership 56 out of 100, policy and strategy 34 out of 80, people 52 out of 90, partnership and resources 62 out of 90, processes 41 out of 140, customer results 80 out of 200, people results 40 out of 90, society results 31 out of 60, key performance results 96 out of 150. Finally, the NLAI gained 492 out of 1000 points. Among all the criteria of the model, partnership criteria and resources have achieved the highest score (62 points of 90) and process criteria lowest score (41 points of 140). Therefore NLAI should be improving the process to meet the complete satisfaction and added value for users and other stakeholders. The results also showed that the EFQM was a good framework for self-assessment on of the EFQM model at NLAI and a good system for identifying strengths and areas for improvement.

**Keywords:** European Foundation for Quality Management, EFQM, self-assessment, Organizational Excellence, National Library and Archives of IR of Iran

Iranian Research Institute  
For Science and Technology  
ISSN 2251-8223  
eISSN 2251-8231  
Indexed in LISA, SCOPUS & ISC  
Vol.28 | No.2 | pp: 479-496  
Winter 2013

\*Corresponding author: adis6662004@yahoo.com

1. narges\_neshat@yahoo.com

2. azadehtafreshi@yahoo.com